

5.- La intervenció en las empresas familiares

TELLERÀ, Elba Delia

1.- Introducción

La temática de la intervención psicológica en la Empresa Familiar no aparece demasiado explicitada en la bibliografía analizada. En particular, es escasa o nula la mención en los autores de habla española, llegando en casos a negar la posibilidad de éxito de tal intervención (Veciana, 1997).

Los norteamericanos Bork (1995), Rosenblat (1995) y Le Van (1999), en cambio, entienden posible y necesaria esta intervención, lo que muestra una atención cada vez mayor, frente a la enorme complejidad que nos presenta esta problemática. Problemática relacional que adquiere una trascendencia notable, por los entrelazamientos asimétricos, tal cual se ha esbozado en estas entregas. Y si los sistemas, por separado, aparecen como conflictivos y trabados; si llevar una familia adelante es todo un desafío, la confluencia familia-empresa, torna la cuestión más difusa y ardua.

Incluso, trasladar de un sistema familiar a un sistema empresario los mismos objetivos e iguales maneras de organizarse (roles y funciones) nos podría llevar a procedimientos de análisis erróneos y por ende, a intervenciones inoperantes.

Por lo tanto las dificultades que atraviesan las familias, cuando algunos o todos los integrantes de la misma, están conformando o han creado una empresa familiar, son producto de la superposición de los dos sistemas y por ello, arrastran lo que cada uno trae del mismo. Usando una conocida metáfora diríamos que cuando ingresamos a una casa, traemos polvillo del exterior, adherido a nuestros zapatos.

En la medida que la empresa se desarrolla, la relación se complejiza haciéndose necesaria la mirada de un tercero que colabore con el conocimiento de la situación, que permita otro enfoque y que actúe como facilitador en la toma de decisiones.

En este sentido, las estrategias constructivas que permiten encarar los conflictos, lejos de aparecer como recetas, se asemejan mas a cirugías de alto nivel, en donde el proceso debe comenzar por un acabado conocimiento del ámbito familiar y su proyección en la empresa. Y a la vez, de las interrelaciones profundas que, desde los dos sistemas, emergen en acciones desordenadas y plenas de intereses, expectativas, prejuicios y lealtades. La intervención aparece, pues, como una interacción planificada de aportar datos para la discusión y elaboración conjunta de alternativas de superación, atenuación y/o prevención de conflictos.

Según Bork (1995), se trata de la dinámica de la familia envuelta en actividades distintas a las de su origen, en pos de construir un equipo familia-empresario, integrando los grupos y modificando prácticas y procesos.

2.- Familia y empresa

Familia y empresa se estructuran bajo objetivos diferentes aunque el recurso humano sea el mismo, y en donde solo la diferencia en las metas modifica el panorama.

El grupo familiar, en el transcurso de la vida, brinda a sus miembros contención y sentido de pertenencia. Esta acción protectora se efectiviza a través de la identificación continua en proyectos.

Este proceso puede describirse como un movimiento oscilatorio entre una tendencia a la individuación y otra hacia la cohesión familiar. La inclinación hacia uno u otro polo dependerá del cruce de historias de la pareja, los proyectos que se han propuesto (salud, educación, sexualidad, relaciones con la familia y otros grupos sociales, etc.) y el entorno social donde transcurre su vida.

En el punto de partida, la familia empresaria se compenetra casi totalmente en el emprendimiento, y sus espacios y tiempo no están claramente delimitados. A medida que avanza el proyecto, atraviesan situaciones críticas que afectan tanto a la estructura organizacional, los roles y relaciones interpersonales, como a la estructura familiar que le dio origen.

Como se dijo proximidad y separación son movimientos necesarios en una pareja o familia para que cada uno ocupe un lugar y ejerza una función discriminada.

3.- Cuestiones a considerar

Nos interesa destacar respecto al sistema familiar-empresarial descripto, tres problemáticas habituales respecto de su desarrollo y crecimiento.

a-Con relación a los objetivos:

a.1- El planteo de no participar de un proyecto común suele ser vivido como una deslealtad a la familia. No todos los miembros de una familia se identifican ampliamente con él, por lo que buscarán una participación periférica o nula en el emprendimiento.

a.2- La desvinculación puede darse por desinterés, cansancio o en función de la modificación del contrato afectivo (ej. Separación o divorcio).

a.3- Pueden emerger otras cuestiones que la familia no provoca, pero que recibe y no logra resolver.

b-Con relación a los límites familia - empresa

En algunas familias está más clara la cuestión de los límites en cuanto a la diferenciación de roles y funciones, lo que permite a su vez, una discriminación de los mismos con los de la empresa.

En otras, el grado de afectación es mayor, los roles y las funciones están confundidos, siendo ambigua la distribución de la autoridad. Por ejemplo:

b.1- El involucramiento excesivo en la empresa de uno de los miembros de la pareja: suelen ser muy cuestionadas las inversiones en tiempo y dinero.

b.2- En la incorporación de hijos u otros familiares (familia nuclear y ampliada). Esta inclusión se lleva a cabo con mayor o menor grado de dificultad de acuerdo a la aceptación o a la censura familiar para elegir libremente un puesto de trabajo. En los casos de pertenecer a la empresa la promoción en los puestos de trabajo no siempre se realiza de acuerdo a la capacidad y al compromiso asumido, sino por transferir jerarquías que provienen de la familia.

b.3- Respecto a la selección: quien detenta el poder y sobre quienes. Esta cuestión traerá no pocos problemas a los padres. En las familias se busca la equidad entre sus miembros, y no hacerlo genera en ellos fuertes sentimientos de injusticia. La empresa, si hiciera sus movimientos solo desde este valor, puede impedir la incorporación de otras personas capacitadas.

c- Con relación a la delegación

Llegado el momento de pensar en la continuidad del proyecto, delegando la dirección del mismo en alguien de la familia o en otras alternativas, pueden generarse problemas que obstaculizan su desarrollo futuro.

c.1.- Cuando alguno de los fundadores se ha identificado con la empresa de tal manera que correrse o no pertenecer es vivido como no ser. Este corrimiento afecta a la persona en su totalidad, mas allá de su rol laboral.

c.2.- Recrear el mito en la familia empresaria de la posibilidad de trascender más allá de los límites humanos, negando la finitud de las personas. En la medida que esta creencia esta muy arraigada se complica aun más la delegación y se retrasa indefinidamente la sucesión.

4.- Conclusiones

-En resumen, las situaciones conflictivas que se desarrollan dentro de una familia con intereses empresarios derivan de algunas de las cuestiones antes expuestas. Por lo tanto, acudir a un equipo de profesionales solicitando colaboración al respecto, es dar el primer paso para comprenderlos, analizarlos y si es necesario tomar una decisión.

-La demanda suele provenir de alguno de los miembros de la familia en forma clara y precisa, apuntando concretamente a la situación en pugna (problemas en las relaciones interpersonales, desajuste entre el rol asumido y el rol esperado, transferencia de conflictos en la persona de algún integrante de la familia, dificultad para aceptar la autoridad, planteos asociados a la deslealtad de alguno de sus miembros etc.).

-En ocasiones la solicitud es indirecta ya que se pide a los profesionales seminarios o cursos de capacitación para algún sector porque se presupone que podría ser una solución para resolver el conflicto. Una vez que se ha diagnosticado la situación incorporando otras variables, negadas o no vistas, se informa de lo observado y las estrategias posibles de solución

Es necesario, finalmente, por la complejidad de la problemática familiar y empresaria, que los psicólogos evaluemos la demanda dentro de un equipo interdisciplinario. A partir de allí se verá si su intervención será directa sobre la familia o alguno de sus miembros o colaborará en la estrategia que llevará adelante otro integrante del equipo profesional.

• Esta tarea apuntará a la prevención, a cuestiones de emergencia, a diagnósticos organizacionales en donde las lógicas familiares y empresariales aparezcan con dificultades o conflictos que la intervención intentará superar.

Bibliografía

- 1.-BORK, JAFFE, LANE, DASHEW Y HEISLER (1997) "Como trabajar con la empresa familiar". Edit. Granica. Barcelona, España.
- 2.-LE VAN, Gerald (1999). "Guía para la supervivencia de la empresa familiar". Edit. Deusto, Bilbao, España.
- 3.-PERROW, Charles (1972). "Análisis de la organización". Edit. C.E.C. S.A. México.
- 4.-ROSENBLAT, P.; JOHNSON, P.; MIK L; ANDERSON, R. (1995): "La familia en la empresa". Ed. El Ateneo. Buenos Aires.
- 5.-SREBROW, Carlos (1989). "Ayuda y consulta a empresas de familia". Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, volumen 8, Nº 2, Medellín, Colombia.
- 6.-VECIANA, José María (1997) "Problemática y supervivencia de la empresa familiar" (Catedrático de la Universidad Autónoma de Barcelona). Conferencia en U.C.I.P., 15 de mayo de 1997. Mar del Plata.